

„Wir brauchen eine neue Bibliothek!“ oder: Kommunika- tion ist alles!

*Der Marketing-Prozess für eine
neue Bibliothek*

Barbara Lison

Einleitung — 1 Elemente des Kommunikationsprozesses —
2 Maßnahmen zur Beförderung des Kommunikationsprozesses — 2.1 Kommunika-
tion nach außen — 2.2 Kommunikation nach innen — Literatur

Bibliotheken gehören in der Regel nicht zu denjenigen Bauprojekten, die von den politischen Entscheidungsträgern mit Vorrang und mit eigener Initiative behandelt werden. Dafür gibt es viele verschiedene Gründe, die sicherlich jeweils immer aus der individuellen Situation vor Ort resultieren. Meistens werden von Politik und Verwaltung jedoch fast schon standardisierte Positionen vertreten, wenn eine Bibliotheksleitung auf die Notwendigkeit eines Neubaus oder einer umfassenden Sanierung des Bibliotheksgebäudes hinweist.

Hierbei geht es allerdings weniger um kulturpolitische und fachliche Fragen, sondern eher um kritische Fragen, die mitunter die Sinnhaftigkeit bibliothekarischer Arbeit komplett in Frage stellen sollen. Fragen wie: „Wenn die Mehrheit der Bevölkerung sowieso hauptsächlich nur noch das Fernsehen bzw. das Internet nutzt, wieso brauchen wir da noch Bibliotheken, und überhaupt, eine neue Zentralbibliothek?“ – „Wenn die Wissenschaftler sowieso nur noch digitale Materialien nutzen, warum muss die Universitätsbibliothek dann noch einen neuen Lesesaal oder eine Magazinerweiterung bekommen?“ Diese Fragen resultieren in der Regel aus der Unkenntnis über die Funktionen und Wirkungen von Bibliotheken oder gar aus einem veralteten Bild von Bibliothek, das mit den heutigen Aufgaben und der Arbeitsweise von modernen Bibliotheken nichts mehr zu tun hat.

Die Revidierung dieses verfälschten oder eben auch antiquierten, leider sehr beharrlichen Bildes ist häufig eine der Grundaufgaben für alle Bibliotheksverantwortlichen und speziell für diejenigen, die sich an das Projekt eines Bibliotheksneubaus machen.

Schon die fachliche Planung einer neuen Bibliothek ist eine umfangreiche professionelle Herausforderung. Aber damit ist es in der Regel überhaupt nicht getan. Denn der politischen und finanziellen Entscheidung für eine neue Bibliothek ist meistens ein umfangreicher und höchst komplexer Prozess von Umfeld- und Standortanalysen, Wirtschaftlichkeitsberechnungen, politischer Überzeugungsarbeit, von Entwicklungen

baulicher und städtebaulicher Szenarien und nicht zuletzt von Marketingmaßnahmen für die Öffentlichkeit vorgeschaltet. Wenn man ein so prominentes Verfahren wie den Bau einer neuen Bibliothek politisch durchsetzen will – ob in einer Kommune, in einer Universität oder bei einem anderen Träger – muss man viele Akteure und Mitspieler, wie z. B. Politik und Verwaltung, Bauherren, Investoren und Architekten, die Nutzer, aber oft auch die gesamte Stadtöffentlichkeit bzw. die Beschäftigten eines Universitäts-campus mit ins Kalkül ziehen. Gar nicht überschätzt werden kann die Bedeutung der eigenen Beschäftigten in diesem Prozess – sind doch die Mitarbeiter nicht nur Multiplikatoren nach außen, sondern sollen auch aktiv Beteiligte an dem Prozess und gleichzeitig auch Nutznießer dieses Projektes sein.

Bei der Initiierung und der Durchführung einer Neubauplanung für eine Bibliothek geht es um Durchsetzung von Interessen, es geht also um Lobbyarbeit und damit um eine hoch komplexe Kommunikationsabsicht, die auf vielen verschiedenen Ebenen mit unterschiedlichen Zielgruppen und daher auch mit unterschiedlichen Instrumenten realisiert werden muss.

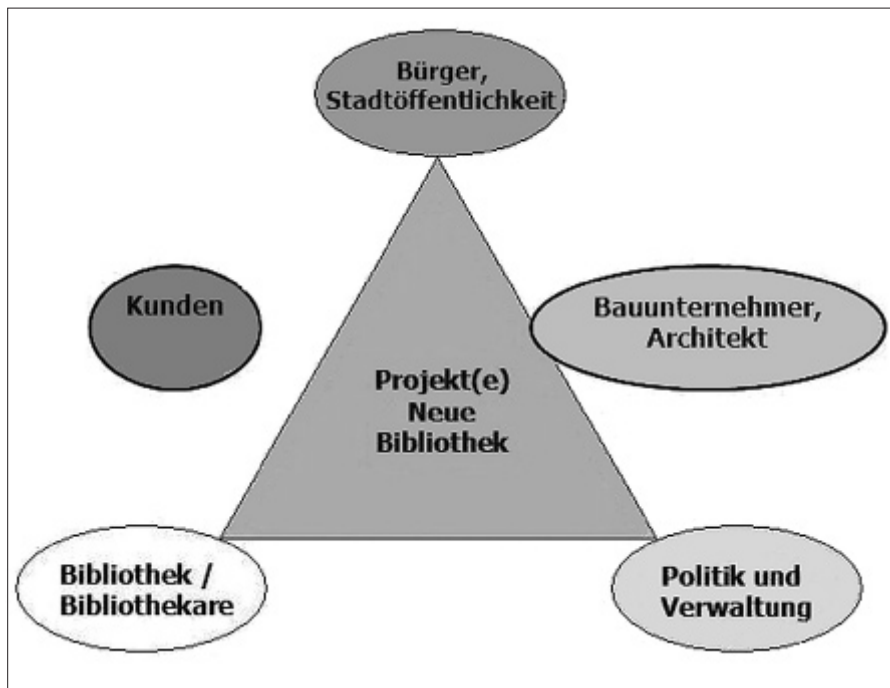


Abb. 1: Das neue Bibliotheksbauprojekt – ein komplexer Prozess mit vielen Akteuren.

Im Folgenden soll dieser komplexe Prozess segmentiert und schematisiert werden, damit er besser nachzuvollziehen ist und für zukünftige Neubauvorhaben von Bibliotheken modellhaft genutzt werden kann.

Kommunikation ist – rein schematisch betrachtet – der Austausch von Botschaften zwischen einem *Sender* und einem *Empfänger*. Wer ist in dem vorliegenden Kontext der Sender, wer der Empfänger?

Als Sender fungiert in allererster Linie natürlich der Bibliotheksleiter oder die Bibliotheksleiterin. Die Empfänger sind vielfältig: von den Entscheidern in Politik und Verwaltung über die Nutzerschaft bis zur allgemeinen Öffentlichkeit. Eine wichtige Rolle spielt ebenfalls in diesem Zusammenhang die *Botschaft*. Es ist essenziell, dass diese Botschaft knapp und klar ist, dass sie leicht zu verstehen und gut nachvollziehbar ist und dass sie mit den Interessen der Empfänger im Einklang steht. Bevor also eine Botschaft ausgesandt werden kann, muss es einen Klärungsprozess über die Inhalte und die Form dieser Botschaft geben.

Bei einem Bibliotheksneubauprojekt gilt es vorab, die Gründe zu sammeln, die für diese Maßnahme werbend eingesetzt werden können. Es empfiehlt sich immer, in die Botschaft auch schon Lösungsoptionen zu integrieren, also z.B.: Wo könnte der Neubau seinen Platz finden? Welche Investitions- und Unterhaltskosten sind (grob) anzusetzen? Welches sind die (politischen) Vorteile der vorgestellten Lösung? Eine ausgefeilte Wirtschaftlichkeitsberechnung ist in dieser Phase zwar noch nicht nötig, wohl aber eine Nutzen- bzw. Wirkungsbeschreibung, gepaart mit den generellen finanziellen Perspektiven des Projektes. Hier empfiehlt es sich ebenfalls, mit Vergleichen die Rationalität der eigenen Intention zu belegen, z.B. durch Erfolgsgeschichten von bereits existierenden Bibliotheksneubauten. Auf jeden Fall sind Beispiele aus anderen Städten oder gar anderen Ländern hilfreich.

Die Botschaft erreicht ihre Zielgruppe umso besser, je mehr sie sich auch auf die sonstigen Ziele und Intentionen der Empfänger bezieht. Das ist die beste Voraussetzung für eine Identifikationsmöglichkeit der Zielgruppe mit dem Vorhaben, was wiederum zu Aktivitäten für eine Unterstützung durch die Zielgruppe führen kann. Kurz – und ein wenig zugespitzt – gesagt: Das Beste ist immer, mit dem eigenen Projekt den Entscheidern die Lösung mehrerer ihrer Probleme zu versprechen!

Zum Beispiel kann eine neue Zentralbibliothek als ‚Frequenzbringer‘ zur Belebung eines toten Innenstadtbereiches ‚verkauft‘ werden. Dasselbe gilt für den neuen Standort einer Zweigstelle im Stadtteil. Oder es können leer stehende Flächen in prominenter Lage neu genutzt werden: Umnutzungen von z. B. alten Gewerbeimmobilien, Kasernen oder gar Kirchen stellen oft Probleme für kommunale Entscheider dar, bei denen Bibliotheken häufig gute Projekte als Lösungen anbieten können. Kernbotschaften dieser Art sind oft wirkungsvoller als die Botschaft, dass mit der neuen Bibliothek ein ‚kulturpolitisches Defizit‘ behoben werden kann.

Auch die Botschaft an mögliche Investoren ist eindeutig und klar zu formulieren und beruht (fast) immer auf ökonomischen Aspekten: „Sie suchen langfristige verlässliche Mieter? – Die Bibliothek ist für Sie ideal!“ Andererseits kann eine Bibliothek auch ein imageförderndes Projekt für einen Investor sein oder die Umgebung eines seiner Objekte aufwerten. So gibt es vor allem im Ausland Beispiele, wo die Betreiber von Shopping-Malls Bibliotheken für einen mehr oder weniger symbolischen Mietzins Flächen vermieten, um die Attraktivität der Shopping-Malls mit einem Kulturangebot zu steigern.

- 2 Maßnahmen zur Beförderung des Kommunikationsprozesses
- Wie gestaltet sich nun der Prozess des Einwerbens eines neuen Projektes zum Bau einer Bibliothek? Zunächst ist festzustellen, dass es *formale* und *informelle* Kommunikationswege gibt, die beide – richtig angewandt – ihre Berechtigung in dem zu betrachtenden Prozess haben.

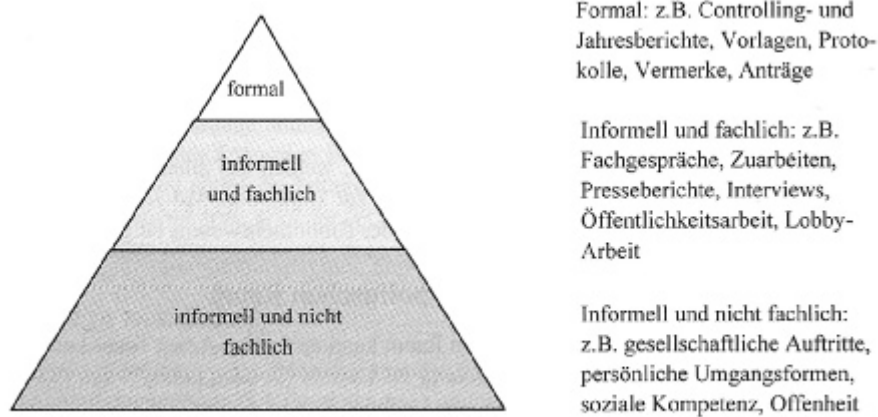


Abb. 2: Kommunikationspyramide.¹

Wie das Schaubild zeigt, sind die informellen Möglichkeiten deutlich breiter und letzten Endes meistens auch effektiver. Vor allem die Maßnahmen eines Lobbying-Prozesses gehören überwiegend der informellen Sphäre an. Die formalen administrativen Kommunikationsfunktionen wie Vermerke, Anträge, Vorlagen, Protokolle und Konzeptpapiere stellen lediglich die Grundlagen dar für die informellen Einwirkungsmöglichkeiten, wie sie beispielhaft in den unteren beiden Segmenten der Pyramide dargestellt sind.

- 2.1 Kommunikation nach außen
- Die Kommunikation nach außen umfasst zum einen die eben angesprochene Lobbyarbeit, zum anderen auch die klassische Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. Für ein derart komplexes Projekt ist natürlich das gesamte Spektrum der Lobbying-Maßnahmen angebracht. Die ‚Bereitung des Terrains‘ hat auf jeden Fall auch fachliche Elemente, die vordergründig einen möglichst neutralen objektiven Charakter haben sollten, damit die Entscheidungsträger sich das angestrebte Projekt aus vielen unterschiedlichen Perspektiven betrachten können.

Nützlich sind in diesem Zusammenhang Fachtagungen und Expertenanhörungen unter Beteiligung der Entscheidungsträger, wo diese mit neuen Erfahrungen und Einsichten aus anderen Städten oder anderen Behörden konfrontiert werden. Wenn es der Bibliotheksleitung gelingt, die Entscheider zu einer ‚Studienreise‘ zu veranlassen, wo diese neue Bibliotheken besichtigen und quasi Best-Practice-Beispiele vor Ort mit eigenen Augen sehen können, dann ist in der Regel ein gewichtiger Meilenstein für das Neubauprojekt gelegt.

¹ Aus: Lux 2004.

Darüber hinaus ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor die ständige Bereitschaft vor allem der Führungskräfte der Bibliothek, keine Gelegenheit auszulassen – sondern diese im Gegenteil stets zu suchen – um in den unterschiedlichsten gesellschaftlichen und öffentlichen Zusammenhängen für das Projekt einer neuen Bibliothek zu werben. Sinnvoll ist es, für diese Zwecke rhetorische Fähigkeiten zu trainieren bzw. auch die Argumentationslinien einzuüben. Auf jeden Fall sind auch der – hoffentlich vorhandene und aktive – Freundeskreis der Bibliothek sowie der Bibliothek verbundene Nutzer in die Lobbyarbeit einzubeziehen. Angesprochen und um Unterstützung für das Projekt gebeten werden sollten auch Geschäftsleute aus der Umgebung des angestrebten Standortes, für die die neue Bibliothek vielleicht neue oder erweiterte Nutzergruppen generieren könnte.

Entscheidend ist, dass für dieses Projekt ein sehr langer Atem notwendig sein kann – man sollte sich also auf keinen Fall nach einigen vergeblichen Anläufen entmutigen lassen. Ohne die Grundeinstellung des positiven Denkens und ohne ständige Selbstmotivation hat man allerdings schon verloren.

Soviel zur Lobbyarbeit. Es erzeugen aber auch ‚ganz normale‘ Aktionen, wie zum Beispiel Ausstellungen über andere Bibliotheken, Broschüren mit Szenarien über das Wirkungspotenzial einer neuen Bibliothek, durchaus positive Effekte. Die Ansprache der Broschüren sollte adressatengerecht und auf keinen Fall im Fachjargon erfolgen. Alle Materialien sollten nach Möglichkeit von professioneller graphischer und optischer Qualität sein – ‚Selbstgestricktes‘ wirkt eher kontraproduktiv.

Diese Maßnahmen gehören zu den Methoden der klassischen Öffentlichkeitsarbeit. Sie sind zu ergänzen durch eine umfangreiche Pressearbeit, die mitunter subtil sein muss, um die Unterhaltsträger nicht in der Öffentlichkeit zu kompromittieren. Mit einer öffentlichen Anklage nach dem Motto: „Unsere Unterhaltsträger lassen uns im Regen stehen!“ ist der Sache in der Regel nicht gedient. Wichtig ist, dass in der Öffentlichkeit – ob Kommune oder Campus – Aufmerksamkeit erregt wird, zum einen für die Bibliothek als Einrichtung, zum anderen für das Neubauprojekt. Es ist selbstverständlich, dass die eigene Website für diese Zwecke umfänglich genutzt wird, dass sie vielleicht auch über Entwicklungen berichtet, vielleicht sogar einen ‚Stakeholder-Blog‘ dazu anbietet, dessen Ergebnisse wiederum den Unterhaltsträgern präsentiert werden können. Die Einbeziehung von Nutzergruppen bei der Planung des neuen Hauses ist sowohl eine effektive Marketingmaßnahme für die Werbung als auch für die Nutzerbindung.

Natürlich hört das Marketing für eine neue Bibliothek nicht auf, wenn – endlich – die politische oder administrative Entscheidung für den Neubau gefallen ist. Ganz im Gegenteil, jetzt geht es erst richtig los!

Eine Kampagne für die Etablierung der neuen Bibliothek im öffentlichen Bewusstsein kann entscheidend für den Initialerfolg des neuen Hauses sein. Der gesamte Bauprozess sollte daher durch verschiedene Aktivitäten wie z. B. Baustellenfeste und -begehungen, soweit sicherheitstechnisch machbar, Photo- bzw. Webcam-Dokumentation im Internet, Banner oder Tafeln am neuen Standort ständig öffentliche Aufmerksamkeit erregen. Gleichzeitig trägt es zur Akzeptanz des neuen Standortes bei, wenn das neue Erscheinungsbild möglichst vor dem eigentlichen Umzug bereits präsentiert wird, falls mit dem neuen Haus auch eine Neukonzeption der Corporate Identity verbunden

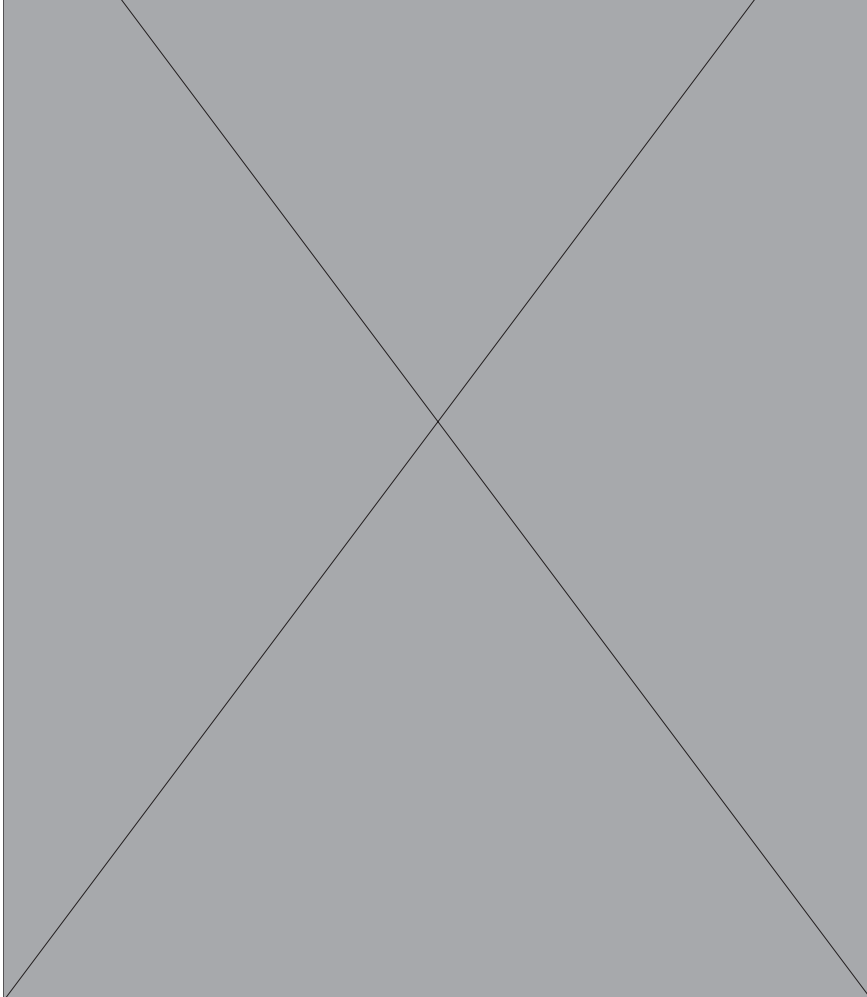
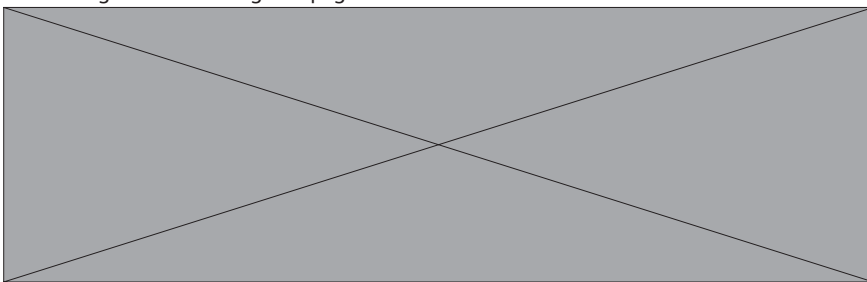


Abb. 3: Workshop zur Planung der neuen Kinderbibliothek.

wird, was aber nicht zwangsweise geschehen muss. Klassische öffentlichkeitswirksame Meilensteine sind die Grundsteinlegung und das Richtfest. Sie gilt es, gehörig zu feiern. Der Akt des Umzuges selbst bietet einen weiteren hervorragenden Anlass, für das neue Haus Aufmerksamkeit zu erregen: die Zelebrierung des Auszugs, zum Beispiel als Kunstaktion, oder der Transportakt selbst, zum Beispiel als Bücherkette vom alten zum neuen Standort, sind bereits jetzt von einigen Bibliotheken geübte erfolgreiche PR-Maßnahmen.

Abb. 4: Logo für die Umzugskampagne der Stadtbibliothek Bremen.



Zielgruppen dieser Maßnahmen sind neben der allgemeinen Öffentlichkeit aktuelle und potenzielle Nutzergruppen, mögliche Sponsoren und Mäzene.

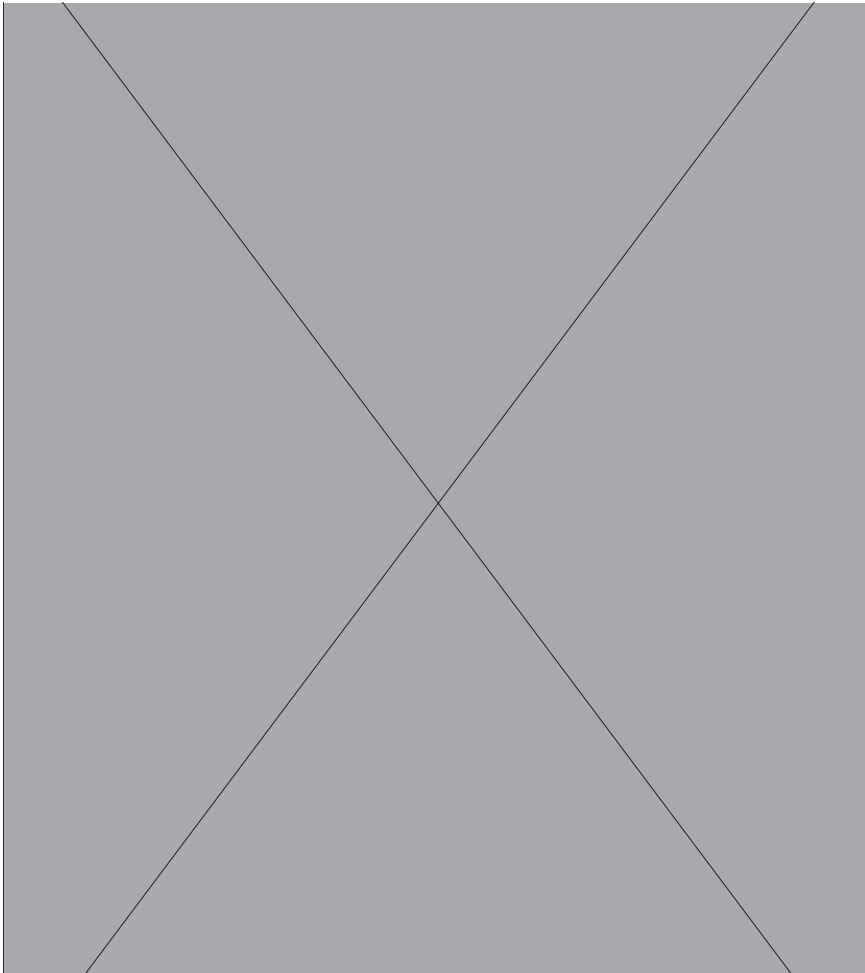
Die Marketingmaßnahmen zur Eröffnung sind idealerweise auch sehr vielfältig, je nach den angesprochenen Zielgruppen. Es ist hilfreich, wenn es dafür ein eigenes, von der CI der Bibliothek abgeleitetes Erscheinungsbild gibt. Auch die Präsenz dieses Ereignisses im öffentlichen Raum außerhalb der Bibliothek auf Litfasssäulen oder Bannern bewirkt eine hohe Aufmerksamkeit.

Natürlich gehören kleine Präsentate für die Gäste zu einer Eröffnung dazu. Ein Pre-View oder ein Pre-Opening für besondere Gäste gibt die Möglichkeit, Unterstützer und Sponsoren besonders zu würdigen und ihnen zu danken. Wenn es sich anbietet, kann ein besonderer Effekt für ausgewählte Gäste erzielt werden mit einer exklusiven Besichtigung der – noch – leeren Bibliotheksräume kurz vor der Möblierung – natürlich mit kleinem Imbiss!

Alle Kommunikationsmaßnahmen nach außen sind nur ein Teil des gesamten Prozesses, und sie sind nur bedingt erfolgreich, wenn nicht auch eine konsequente Kommunikation nach innen, sprich: zu den Beschäftigten, erfolgt.

2.2 Kommunikation nach innen

Abb. 5: Werbung für die Eröffnung der Bremer Zentralbibliothek auf Litfaßsäulen und Bannern.



Denn die Planung und Umsetzung eines Neubauprojektes für eine Bibliothek fordern den Beschäftigten eine meist sehr hohe Veränderungsbereitschaft ab, die nicht als natürlich gegeben vorausgesetzt werden kann. Je größer eine Veränderung ist, desto größer ist die Unsicherheit, die sie zunächst bei den Betroffenen auslöst. Deswegen ist es notwendig, die ‚Betroffenen‘ zu ‚Beteiligten‘ zu machen, d.h., sie aus einer passiven Haltung des „Wir können sowieso keinen Einfluss nehmen!“ zu einer aktiven Haltung zu bewegen, die heißt: „Wir bringen uns mit Vorschlägen und Ideen ein und gestalten mit!“

Nur so besteht die Möglichkeit, Bereitschaft und Verständnis für einen aktivierenden Veränderungs- und Verbesserungsprozess zu generieren. Denn der Bezug einer neuen Bibliothek geht in den meisten Fällen mit manchmal sogar drastischen organisatorischen Veränderungen einher. In den meisten Planungs- und Umsetzungsprozessen wird also nicht nur ein Standort verändert, sondern oft auch die gesamte Organisationsstruktur. In der Folge bedeutet das auch eine belastbare Veränderungsbereitschaft für das Bewusstsein und die Haltung vieler Beschäftigter. Einerseits herrscht auch bei den Beschäftigten die Hoffnung auf eine bessere und modernere Arbeitsumgebung und ein besseres Ambiente für die Nutzer; vielleicht wird mit dem neuen Haus auch die Erwartung auf ein höheres Image in der Öffentlichkeit verknüpft. Andererseits konkretisiert sich die generelle Angst vor Veränderung in Befürchtungen wie z.B.: „Bringen neue Nutzer nicht auch neue Probleme und mehr Arbeit?“ – „Ist mein Arbeitsplatz auch noch sicher, wenn Selbstverbuchung eingeführt wird?“ – „Welche Rolle habe ich in der neuen Organisationsstruktur?“ – „Werden die Zweigstellen wegen der neuen Zentralbibliothek benachteiligt?“

Die Verantwortung der Führungskräfte liegt darin, diese Befürchtungen ernst zu nehmen und durch eine umfassende, durch Kommunikationsstränge strukturierte Beteiligung am Prozess aufzufangen. Das bedeutet in allererster Linie die Installierung einer besonderen internen Kommunikationsstruktur für diesen Prozess, der durchaus als Marketing nach innen verstanden werden soll.

Darüber hinaus sollten von Führungskräften und Beschäftigten mit externer – neutraler – Unterstützung die intendierten neuen Verfahren und Geschäftsgänge gemeinsam geplant werden. Fachliche und die Sozialkompetenz stärkende Fortbildungsveranstaltungen, deren Bezug auf das neue Haus stets hervorgehoben werden sollte, müssen den Prozess ergänzen.

Die Personalvertretung muss von Anfang an intensiv eingebunden werden – hier empfiehlt sich ebenfalls im Sinne eines erfolgreichen Projekt-Marketings der Aufbau einer speziellen Kommunikationsstruktur. Sehr hilfreich können in diesem Zusammenhang auch Besuche anderer moderner Bibliotheken und Bibliotheksgebäude sein, wo nach dem Prinzip der Anschauung für die Neuerungen im eigenen neuen Haus geworben werden kann und Ängste und Befürchtungen durch positive Erfahrungen von Kollegen abgebaut werden können. Die Präsentation von quasi als ‚Appetithäppchen‘ eingerichteten Musterarbeitsplätzen ist ebenfalls eine gute Werbe-Maßnahme zur Motivationssteigerung der Beschäftigten. Auch die Planungen für das Eröffnungsfest und vor allem für ein spezielles Fest der Beschäftigten bieten viele Möglichkeiten für Partizipation und Identifikation.

Der Umzug in ein neues Gebäude ist auch immer ein Umzug in eine neue Arbeitswelt – und er ist dann erfolgreich, wenn die Kommunikationsprozesse nach außen UND innen stimmen.

- [1] Lux, C. (2004). Öffentlichkeitsarbeit. In R. Frankenberger & K. Haller (Hrsg.), Die moderne Bibliothek. Ein Kompendium der Bibliotheksverwaltung (S. 321–343). München: Saur. **Literatur**
- [2] Reisser, M. & Schleh, B. (2003). „Wir müssen für die Bibliothek kämpfen!“ Ehemaliger ALA-Präsident betont Bedeutung der Lobbyarbeit – ein Gespräch mit Maurice J. Freedman. BuB, Forum für Bibliothek und Information, 55(10/11), 628–631.
- [3] Tschopp, P. (2000). Handbuch für eine Lobby der Schweizer Bibliotheken. Bern: BBS.
- [4] Wimmer, U. (Hrsg.) (2000). Lobbyarbeit für Bibliotheken: politisch denken – strategisch handeln. Berlin: Deutsches Bibliotheksinstitut.